مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم

د. خالد قرواني*

* أستاذ مساعد في الإدارة التربوية/ مدير منطقة سلفيت التعليمية/ جامعة القدس المفتوحة.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية في جامعة القدس المفتوحة على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتحليل التباين الأحادي، والمتوسطات الحسابية، واختبار T- test للتحقق من صحة فرضيات الدراسة. وقد طُبِقت دراسة مسحية على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم ٤٨ موظفاً، **حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها**:

١. وجود تأثير متوسط للمناخ التنظيمي ولمتغيراته (العمر، الحالة الاجتماعية) على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم.

٢. عدم وجود تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي (الجنس، سنوات الخدمة) على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم.

٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس،العمر،الحالة الإجتماعية وسنوات الخدمة (الخبرة) .

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، أوصت بضرورة العمل على تحسين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي منطقة سلفيت التعليمية، والحث على المزيد من الدراسات في منطقة سلفيت التعليمية

Abstract:

This study aims to investigate mainly the level of the effect of the organizational climate in Salfeet Education Region «as a branch of Alquds-Open University» on the employees performance from their viewpoint.

To achieve this purposes, the researcher used the analytical descriptive approach in addition to the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) , ANOVA, and T- test, for statistical analysis. ***The study revealed important results, Here are some of them:***

1. *There was a medium effect of organizational climate and its variables (age and social status) on the employee performance level in Salfeet Educational Region from their viewpoint.*
2. *There was no effect of the variables of the organizational climate (sex and period of service) on the employee performance level in Salfeet Educational Region from the employees' viewpoint.*
3. *There were no differences at the statistical level (α =0.05) on the total degree of study attributed to the variables: sex, age, social status and period of service.*

In the light of the study results, the researcher recommends the improvement of the organizational climate and the employees' performance and calls for further studies in Salfeet Educational Region.

١ـ ١ مقدمة:

تعنى المؤسسات والمنظمات في القطاع العام والخاص بتنمية الموارد البشرية التي تعمل فيها، فالعنصر الإنساني يمثل العنصر الأهم من عناصر الإنتاج بصرف النظر عن طبيعة نشاط هذه المنظمات. فالإنسان يمثل مصدر الفكر والتطوير والإبداع في هذه المنظمات خاصة، وفي المجتمع بشكل عام (روسيل، ٢٠١٠).

لذا فالقيادات الإدارية والسياسية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء تولي الموارد البشرية رعاية خاصة؛ وذلك لأن الأهداف الإستراتيجية لهذا المنظمات تتحقق بالاستخدام الأمثل لمدخلات العملية الإنتاجية حيث تمثل الموارد البشرية العنصر الحاسم فيها. (عبد الباقي،٢٠٠١،ص٥).

وقد أبدت المنظمات المختلفة اهتماماً خاصاً بخلق ظروف عمل ملائمة بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين فيها، وتحقيق رضا وظيفي كاف لدفع العاملين على إنجاز الأهداف المخططة. فالجو العام داخل المنظمة يؤثر بشكل فاعل في السلوك الإنساني، وأداء العاملين فيها، مما ينعكس على إنجاز الأهداف التي حددتها القيادة التربوية والإدارية، إضافة إلى الأهداف المتنامية تبعاً لتطور العملية الإنتاجية وتقدمها، والعوامل البيئية المؤثرة فيها.

وتعبر كلمة المناخ التنظيمي عن القيم والعادات والتقاليد والأيدولوجيات وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين التنظيمي داخل هذه المنظمات، وبذلك فإن المناخ التنظيمي يشير إلى العلاقة المتشابكة والمتداخلة بين خصائص التنظيم، ومستوى إدراك الأفراد لجملة من المؤثرات التنظيمية، والتي تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو العمل سلباً أو إيجاباً (المغربي،١٩٩٥،ص٣٠٣).

فالمناخ التنظيمي ينتج عن تفاعل الفرد بمكوناته الشخصية مع التغيرات التنظيمية، فقد تعددت الآراء والأفكار النظرية حول هذا المفهوم تبعاً للمدخل الذي يتناول هذا المفهوم سواء أكان الجانب الاجتماعي أم النفسي.

فالمناخ التنظيمي يتكون من سلوكيات للأفراد، وسياسات للتنظيم، ومستويات مختلفة من إدراك الأفراد لهذا التنظيم، بحيث تعمل كعوامل ضاغطة نحو توجيه أنشطة الأفراد وسلوكاتهم (رسمي،٢٠٠٥،ص٨٧).

ويعدُّ المناخ التنظيمي التدعيمي والإيجابي ضرورة ملحة باعتبار أن البيئة هي التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والإقتصادية داخل المنظمة؛ لأن العاملين

فيها يتطلعون إلى مناخ تنظيمي داعم ومساند لهم ليتمكنوا من إشباع حاجاتهم المختلفة. والبيئة التنظيمية باعتبارها عنصرا فعالا في تحديد المناخ التنظيمي داخل المنظمة، **ترتكز على محورين أساسين هما**:

- خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبراته وتجاربه وثقافته وتعليمه.
- بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها، إذ تختلف هذه الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها، و تختلف هذه الخصائص من منظمة إلى أخرى تبعاً لاختلاف محددات المناخ التنظيمي المكونة من: الهيكل التنظيمي،ونظام الاتصالات، ونظام أو إجراءات العمل، والنمط القيادي،وطبيعة العمل وظروفه، وبيئة العمل الخارجية (رسمي، ٢٠٠٥،ص٢١) .

وبالنظر إلى محددات المناخ التنظيمي وتأثيرها على اتجاهات العاملين نحو العمل، ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي لهم في ضوء البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ونظرا لخبرة الباحث في العمل الإداري، فقد تلمّس بوضوح انعكاس المناخ التنظيمي على مستوى أداء العاملين في المنظمات الإدارية ،وبالتالي التأثير في المخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في ضوء المتغيرات والمؤثرات السالفة الذكر.

١ـ ٢ مشكلة الدراسة:

تظهر مراجعة الأدب التربوي والدراسات العديدة في هذا المجال أهمية التعرف إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة بأبعاده المختلفة، بغية تعزيز النواحي الإيجابية وتقويم النقاط السلبية والارتقاء بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، وتحقيق مستوى أداء مرتفع، وإشباع حاجات العاملين ورغباتهم في هذه المنظمة. إضافة إلى تنمية قدرات الأفراد، وتحسين أدائهم، ورفع كفايتهم الفنية والإنتاجية، ورفع معنوياتهم ودرجة ولائهم للتنظيم الذين يعملون فيه (السكران،٢٠٠٤)

وإذا كان علماء الإدارة قد عرفوا المناخ التنظيمي بأنه «مجموعة من الخصائص البيئية التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة، وتعمل على إثارة سلوكهم باعتبارها محدداً مهماً للدافعية والسلوك» فإن خلق مناخ تنظيمي تدعيمي يدفع باتجاه تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة. (kozlowsks & Doherty, 1975, p546).

وبذلك فإن العمل على توفير مناخ تنظيمي تدعيمي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويعمل على إشباع رغبات العاملين ويلبّي حاجاتهم مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم

الوظيفي، وهذا يتناغم مع ما أظهرته العديد من الدراسات من وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي، وبين مستوى أداء العاملين في المنظمة، وتحصيل الطلاب الأكاديمي والرضا الوظيفي والحالة المعنوية للعاملين فيها.

وفي إطار هذه المعطيات، والتشخيص الذي اتفق مع وجهة نظر الباحث حول مشكلة الدراسة التي تتمثل في البحث عن طبيعة العلاقة التأثيرية بين المناخ التنظيمي داخل منطقة سلفيت التعليمية، وبين مستوى أداء العاملين فيها بمختلف متغيراته مثل العلاقات الاجتماعية والأعباء الوظيفية وغيرها.

وقد انسجمت تلك الملاحظات مع تصورات الباحث حول مشكلة البحث والملاحظات التي رصدها بحكم عمله، واتصاله المباشر مع العاملين، وملاحظاتهم حول بعض الممارسات الإدارية التي تؤثر في المناخ التنظيمي في المنطقة التعليمية، **ولذلك فإن الدراسة ستحاول الإجابة عن الأسئلة الآتية:**

- هل يوجد تأثير للمناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر ،الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة) ؟
- ما مدى تأثير متغيرات المناخ التنظيمي (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة) على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم (إن وجد) ؟
- ما طبيعة المناخ التنظيمي السائد في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم؟

١ـ ٣ فرضيات الدراسة:

١. لا يوجد تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم عند مستوى الدلالة الإحصائية (α = ٠,٠٥) تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة) .

٢. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس ، والعمر ،والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة) .

١ـ ٤ أهداف الدراسة:

١. الكشف عن مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم.

٢. الكشف عما إذا كان لمتغيرات المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية (الجنس ،و العمر ،والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة) على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم.

١ـ ٥ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها من أوائل الدراسات الممنهجة التي حاولت التعرف إلى اتجاهات العاملين في منطقة سلفيت التعليمية نحو المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه، وعلاقته بالأداء الوظيفي لهم، فضلا عن الإفادة المرجوة في تفسير السلوك التنظيمي للعاملين فيها من جهة، وإمكانية التنبؤ به مستقبلا من جهة أخرى، فالإدارة تتلمس حاجات العاملين في المؤسسة ومطالبهم، وتعمل على تلبيتها، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتوفيق بينها، والتنسيق بين أوجه النشاط داخل المؤسسة وخارجها، وتعمل على حفز الأفراد فيها للعمل على تحقيق الأهداف المشتركة، فالإدارة تعدُ العنصر الخامس من عناصر الإنتاج في المؤسسات الاقتصادية.

وحيث أن هذا العصر، هو عصر المعلوماتية، وأن استخدام التكنولوجيا ضرورة ملحة في إدارة المشروعات الاقتصادية ومؤسسات القطاع العام،وذلك بهدف اللحاق بركب الحضارة والمواءمة مع المتغيرات العصرية، وتوظيف الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وتوجيههم نحو الإبداع والتميز، وحفزهم على الانجاز والتفوق واستخدام التكنولوجيا وتوظيفها لتحقيق الأهداف المنشودة، والعمل على المشاركة في المعلومات، وسرعة تداولها لتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية لتحقيق المصلحة المشتركة للمؤسسة والعاملين على حد سواء (أبو بكر،٢٠٠١،ص١٢٧– ١٣٣) .

وتشغل المؤسسات التربوية مكانة مهمة في هذا الإطار، فهي تزوّد المجتمعات البشرية بالكوادر البشرية والعلمية القادرة على المشاركة الفعالة في إدارة وإنجاح المؤسسات الاقتصادية الخاصة والعامة، لتحقيق الأهداف العليا لهذه المؤسسات، وتحقيق مستويات مقبولة من الرفاهة والعيش الكريم والسبق العلمي المنشود.

فالإدارة تعمل على إنجاز الأهداف المخططة، والتوصل إلى النتائج التي ترمي إليها باستخدام الأفراد (المغربي،١٩٨١،ص١١٧) ، فالإدارة الناجحة تعمل على تجميع أحسن ما

يمكن الحصول عليه من الأيدي العاملة وتشجيعها، وتوجيهها لتحقيق الأهداف المشتركة في إطار مناخ تنظيمي تدعيمي، وهي التي تدفع أفرادها للعمل على توجيه أقصى جهد وبذله لديهم نحو الإنتاجية، وتهيئة الظروف الملائمة لتحقيق مستويات أداء عالية ومقبولة.

١ـ ٦ حدود الدراسة:

تشمل هذه الدراسة جميع العاملين في منطقة سلفيت التعليمية الإداريين والاكاديميين المتفرغين، والذين ما زالوا على رأس عملهم في العام الجامعي ٢٠٠٩\٢٠١٠

١ـ ٧ منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

١ـ ٨ مصطلحات الدراسة:

◄ **السلوك التنظيمي**: سلوك الأفراد داخل المنظمات، وهو بذلك كل ما يصدر عن الفرد من استجابات نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد، أو نتيجة اتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، وهذا يتضمن كل ما يصدر عن الفرد من عمل مركب أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك (رسمي،٢٠٠٤،ص٢٣)

◄ **المناخ التنظيمي**: يشير إلى علاقة متشابكة بين خصائص التنظيم وبين طبيعة إدراك الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية التي تتدخل في التأثير على اتجاه الفرد نحو العمل، حيث ينجم عن مدى التفاعل بين المتغيرات التنظيمية ومكونات شخصية الفرد، فهو روح الفلسفة السائدة في التنظيم المسئول عن العلاقات القائمة بين الأفراد والتي يشكل مجموعها هيكل التنظيم (ماهر،٢٠٠٥،ص٨٧) .

◄ **الحالة المعنوية**: تشير إلى الروح المعنوية والرضا والشعور بإشباع الحاجات الاجتماعية للفرد وشعوره بالانجاز (رسمي،٢٠٠٥،ص١٠٤)

◄ **الرضا الوظيفي**: الحالة المعنوية التي تنشا عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمل وبين مقدار ما يحصل عليه فعلا من هذا العمل (لبون واينودين،٢٠١٠،ص ٣) ، كما يعدُّ بأنه مجموعة من العوامل البيئية المتعلقة بجو العمل، أو مجموعة من المميزات التي تميز منظمة أو مدرسة عن غيرها، وتأثير سلوك العاملين فيها (Oliver, 2008, p10)

◄ **الأداء**: الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في إنجاز وتحقيق أهداف الإدارة . (Silijanen, 2010, p5)

◄ **تقويم أداء العاملين**: دراسة أداء العاملين لعملهم وتحليله، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم في أثناء العمل؛ وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، والحكم على إمكانات النمو المهني للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات اكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى (Muazzam, 2009, pp1- 2)

◄ **العاملون**: يقصد بهم في هذه الدراسة كل من يعمل في منطقة سلفيت التعليمية في العام الجامعي٢٠٠٩/ ٢٠١٠ سواء أكان موظفاً إدارياً أم أكاديمياً متفرغاً.

◄ **المنطقة التعليمية**: هي وحدة تنفيذية يجري فيها التفاعل فيما بين الدارسين أنفسهم، وبين المشرفين الأكاديميين العاملين في الميدان الذين يقدمون النصح والإرشاد والمشورة والخدمات الأخرى للدارسين فيما يتعلق بدراستهم واحتياجاتهم (الخطة الإستراتيجية لجامعة القدس المفتوحة،٢٠٠٧) .

◄ **المنظمة**: هي تنسيق مخطط لنشاطات شخصية أو أكثر، سعيا للوصول إلى هدف عام واضح عن طريق تقسيم العمل ضمن تنظيم هرمي (الطويل،٢٠٠٦.ص١١٧) .

٢ـ ١ الإطار النظري والدراسات السابقة:

تطور مفهوم المناخ التنظيمي مع تطور مفهوم المنظمة في القرن الماضي، وقد زاد الاهتمام بمفهوم المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين باعتباره ضرورة من ضرورات زيادة الأداء والإنتاج . وقد اختلف الباحثون في تحديد تعريف واضح ومحدد للمناخ التنظيمي،فقد عرفه كوسلوسك ودهيرتي (١٩٧٥) بأنه خصائص مميزة لبيئة العمل تؤدي إلى إثارة سلوك الأفراد ،وتعد محدداً مهماً للدافعية والسلوك (kozlowsks & Doherty, 1975, p546). وعرفه هوي وميسكل (١٩٩٦) بأنه الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها، وتؤثر في سلوك الأفراد فيها. (Hoy and Miskel,1996,185) . وبذلك فإن المناخ التنظيمي يمثل خصائص البيئة الداخلية، حيث وضح مدى علاقة ذلك بالأفراد وتأثيراته على دافعيتهم وسلوكهم.

ويرى المغربي (١٩٩٥) أن المناخ التنظيمي يمثل الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية، والتي يعمل الفرد من خلالها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وآرائه (المغربي،١٩٩٥،ص٣٠٣) .

ويرى محارمة (١٩٩٣) أن ميزات المناخ التنظيمي يمكن إدراكها واستقراؤها عن طريق تعامل المنظمة وأنظمتها الفرعية مع بيئتها ومع الأفراد العاملين فيها. (محارمة،١٩٩٣،ص٣١)

وبذلك فان سلوك الأفراد داخل التنظيم يتحدد – وبثبات نسبي إلى درجة كبيرة – من خلال تصور العاملين للتنظيم الذي ينتمون إليه وخصائص بيئته (القريوتي،١٩٩٣،ص٢١٥).

وهذا يتفق مع ما أوردته هوي وميسكل (١٩٩٦) من حيث تأثير بيئة التنظيم في سلوك الأفراد، سواء أكان ذلك في حالة الشعور أم اللاشعور للعاملين فيه.

ويرى ردول (ردول،١٩٩٩،ص ص٤٧٩– ٥٠٣) بأن المناخ التنظيمي يؤدي دوراً مهما في التأثير على مستوى إدراك العاملين لأهمية تفاعلهم في التنظيم، وأن ذلك يخضع لعوامل أساسية هي المشاركة في صنع القرار، و فريق العمل ونظام الاتصالات أو التواصل داخل المنظمة (Group and organization Managemant, vol.24, no.4, 1999).

وبالإجمال يمكن القول بأن المناخ التنظيمي يشتمل على جملة المميزات التي تتصف بها بيئة العمل داخل المنظمة، وتجعل العاملين يتبنون أنماطاً واتجاهات سلوكية معينة في مختلف المستويات الإدارية، حيث يمكن الاستدلال على هذه الميزات من خلال التعرف على تصورات، وإدراك العاملين في المنظمة التي تدفعهم لاستخلاص مواقفهم واتجاهاتهم وسلوكاتهم التي تؤثر على أدائهم سلباً أو إيجاباً.

٢ـ ٢ أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي:

تختلف أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره باختلاف بيئة العمل للمنظمات سواء كانت منظمات خدمية أم صناعية، مؤسسات عامة أم خاصة. ولذلك هناك من قسّم أبعاد المناخ التنظيمي إلى ستة هي: (نمط الاتصال، واتخاذ القرار، والاهتمام بالعاملين، ومدى تأثير العاملين على مجريات الأمور في المنظمة، واستخدام التكنولوجيا والحوافز) وآخرون أجملوها في عوامل خارجية (البيئة الثقافية والاجتماعية) وعوامل داخلية (المركزية،التقنية) وعوامل شخصية (نمط القيادة، والرقابة، والتحفيز) ، في حين اقتصر بعضهم في تحديده لأبعاد المناخ التنظيمي على الهيكل التنظيمي والتنظيم والأهداف. (أبو شيخه،٢٠٠٥،ص١٣) .

كذلك يرى تشرنجتون (١٩٨٩) أنه يمكن اعتبار المحددات الآتية كعوامل ذات تأثير مهم على المناخ التنظيمي: القيم الإدارية، ونمط القيادة، والأحوال الاقتصادية، والهيكل التنظيمي، وخصائص العاملين، وحجم المنظمة، وطبيعة العمل وانضمام العاملين للاتحادات العمالية، مما يدفع العلاقة بين العمال والموظفين المنتمين إلى النقابات العمالية باتجاه العلاقة الرسمية في إطار القانون أكثرمن المؤسسات التي لا ينتمي موظفوها إلى النقابات والاتحادات العمالية (جامعة القدس المفتوحة،٢٠٠٠،ص٣٠٢) .

♦ ٢- ٢- ١ **الهيكل التنظيمي**: يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (ابن حتبور،٢٠٠٤،ص١٩٢) .

♦ ٢- ٢- ٢ **نمط القيادة**: تمثل الإدارة محوراً مهماً في العملية الإدارية حيث عرّفها البدري (٢٠٠٥) بأنها القيادة الإنسانية والجماعية التي تتضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذواتهم، ويعبر عن طموحاتهم المشروعة في إطار الولاء له والإخلاص فيه (البد ري،٢٠٠٥،ص٥٣) .

♦ ٢- ٢- ٣ **نمط الاتصال**: يؤثر نمط الاتصال في المنظمة، وفي الحالة المعنوية للعاملين فيها، وينعكس على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم،مما يحقق بشكل أساسي تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للأفراد والطريقة الملائمة لانجازه،إذ لا بد للفرد أن يعرف الهدف من العمل والطريقة الأنسب لأدائه وإنجازه (حنفي،٢٠٠٠،ص٤٨٩) .

♦ ٢- ٢- ٤ **التكنولوجيا**: تعمل التكنولوجيا على إحداث تغيير في حياة الأفراد، وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية، ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية، وبخاصة أننا نعيش ثورة المعلوماتية فاستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معاً، وهي ضرورة من ضرورات العمل في المنظمات في القرن الواحد والعشرين. (اللوزي،٢٠٠٢،ص١٥١- ١٥٣) .

♦ ٢- ٢- ٥ **العمل الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات**: تمثل المشاركة عملية تفاعل عقلي ووجداني بين جماعات العمل في المنظمة بحيث تمكنهم من تعبئة الجهد والطاقات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، إذ تعدُّ مشاركة العاملين في صنع القرار ضرورة مهمة نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة،فالأفراد يؤثرون وبشكل مهم على سير العملية الإنتاجية فهم يتمتعون بدراية بالمشكلات التي قد يواجهها الإنتاج والحلول الكفيلة بتجاوزها. (اللوزي،٢٠٠٣،ص١٨٣) .

♦ ٢- ٢- ٦ **ضغوط في العمل**: يمكن تعريف ضغط العمل بأنه نمط مركب من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية، استجابة لمجموعة من الضغط الخارجي. (ماهر،٢٠٠٥، ص١٠) .

ويرى العديلي (١٩٩٥) بأن الضغوط هي ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والنفسية،حيث تتمثل ردود فعل الإنسان اتجاه هذه المثيرات بالخوف والاضطراب

والارتجاف، وزيادة ضغط الدم والارتباك والشحوب والسرحان أو غياب الذاكرة، وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحي بأن الفرد غير مرتاح للموقف. (العديلي،١٩٩٥،ص٢٤٣) .

ولذلك فإن وجود مقدار مناسب ومعقول من الضغوط ، يجعل الإفراد يشعرون بالتوتر، الأمر الذي يدفعهم ويحمسهم للسيطرة والتحكم في هذا التوتر،فضلاً عن أن بعض التوتر الناتج عن صعوبات في العمل ،يمثل تحدياً لقدرات العاملين ،مما يولد لديهم الرغبة في الإنجاز وتحقيق الأهداف، وبالمقابل فإن ارتفاع مستوى التوتر لدى الأفراد، أو انخفاض المستوى عن المعقول، يؤدي إلى تأثير سلبي على أداء العاملين (ماهر، ٢٠٠٥، ص ٧٦) .

♦ ٢- ٢- ٧ **القيادة وضغوط العمل**: وبديهي أن على المنظمة أن تتخذ سلسلة من الإجراءات لعلاج الظواهر الناتجة عن ضغوط العمل، مثل تطبيق مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وتحليل أدوار الأفراد وتوضيحها، وإعادة تصميم الأعمال بما يساعد على إثراء الأعمال، وتحسين جوانب العمل الذاتية، وتوفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية والانحراف وإيجاد فرص التقدم للعاملين، إضافة إلى إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يوفر مزيداً من الانفتاح، والاتصالات،والمشاركة، واللامركزية وتفويض السلطة والمرونة (البدر،٢٠٠٦، ص ص ٥٠- ٦٩) .

وخلاصة القول إن على القيادة الإدارية التعرف على إمكانات وقدرات الأتباع أو المرؤوسين، وأن تستطيع الاستفادة من كل الإمكانات العقلية والجسمية أثناء العمل والسعي إلى حل المشكلات الطارئة بأقل جهد ممكن، وبث الثقة بين القيادة وأتباعها (محمد،٢٠٠٦،ص ١٢١) .

فالطاقم الإداري في المنظمة يؤثر بشكل مباشر على خلق مناخ تنظيمي تدعيمي، ويؤثر في الأفراد أو المرؤوسين نحو إنجاز الأهداف المرسومة (ميرفي،١٩٩٩) .

٢ـ ٣ أنواع المناخ التنظيمي:

تختلف المناخات التنظيمية،وتتعدد في المنظمات العامة والخاصة، وتتمحور حول الأنواع الآتية: (محارمة،١٩٩٣،ص٣٩).

♦ **المناخ المفتوح**: حيث يشعر العاملون فيه بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة بحيث يلبي هذا المناخ الحاجات الاجتماعية للعاملين.

♦ **المناخ الاستقلالي**: حيث يمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها، ويتميز هذا النمط بدرجة عالية من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وإشباع للاحتياجات الاجتماعية للعاملين.

♦ **المناخ المسيطر عليه**: حيث يتركز في الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية، وإهمال احتياجات العاملين.

♦ **المناخ المألوف**: ففي هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم.

♦ **المناخ الأبوي**: إذ يسيطر القائد على جميع الفعاليات التنظيمية، ولا يسمح للعاملين بالمشاركة، مما ينعكس سلباً على درجة رضاهم الوظيفي.

♦ **المناخ المطلق**: ويتميز المناخ التنظيمي في المنظمة بالركود والجمود.

٢ـ ٤ عوامل الرضا الوظيفي:

يعزى الرضا الوظيفي بين العاملين في المنظمة إلى عاملين رئيسين هما:

♦ تحقيق حاجات العاملين النفسية، حيث أثبتت الدراسات والتجارب العديدة أن الرضا الوظيفي للأفراد اعتمد سلبا أو إيجابا على مدى تحقيق حاجاتهم النفسية.

♦ توفير الجو المناسب للعمل إذ يمكن تحقيق ذلك من خلال وضوح الأهداف والغايات ووضوح الهيكل التنظيمي، وتوفير جو نفسي ومتطلبات الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي للعاملين،وتوفير فرص للعاملين لتحسين أوضاعهم إضافة إلى توفر قيادة حكيمة تعمل على توزيع الصلاحيات والمسؤوليات طبقاً للهيكل التنظيمي، وتشجيع التفاعل بين العاملين، سواء الفئات الشابة أم الكبيرة في السن (kabacof and stoffy, 2001, p2).

٢ـ ٥ مؤشرات الرضا الوظيفي:

تشكل المشاعر الإنسانية للفرد قضية شخصية تظهر من خلال تغيّر سلوك موضوعي للفرد،حيث يُحكم على مدى تحقيق الرضا الوظيفي تبعاً لاعتبارات ودلالات تمثل الأنشطة أو التعبيرات أو التعليقات الشفوية النقدية، فضلا عن الإجابة عن الأسئلة ليتسنى تحليلها وترجمتها إلى نوع من التقويم لمستوى الرضا الوظيفي والحالة المعنوية للموظفين أو العاملين، **وهذه الاعتبارات أو الدلالات هي**:

♦ السلوك العلني ويشمل دوران العمل والإنتاجية، وسرعة الإنجاز، وتجنب فقدان الموارد والتأخير والغياب.

♦ طريقة تعبير العاملين عن أرائهم وردود أفعالهم (فيلة وآخرون،٢٠٠٥،ص١١١– ١١٣) .

٢ـ ٦ تقويم الأداء الوظيفي:

يقصد بتقويم أداء العاملين دراسة أداء العاملين لعملهم وتحليله، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، والحكم على إمكانات النمو المهني والتقدم للفرد في المستقبل وتحمّله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى. (عبد الباقي،٢٠٠٢،ص٣٦٧)

وبذلك فإن التقويم يهدف إلى دراسة جوانب القوة و الضعف التي تتضمن انجاز الأنشطة والمهام المطلوبة وتحليلها، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أم المنظمة أم أي جزء من أجزائها، وبذلك فهي وسيلة لتصويب الانحرافات وتحديد كيفية تنفيذ الأعمال المختلفة. (الحنفي وآخرين،٢٠٠٣،ص٥٦٧) .

٢ـ ٧ أهداف تقويم أداء العاملين:

تشغل عملية تقويم أداء الموظفين مركزا مهماً بين اهتمامات القيادات الإدارية؛ لما لها من نتائج ايجابية،على الموظفين والمنظمة التي يعملون فيها، ولذلك فإن عملية تقويم الأداء تفيد كلا من الموظف والمنظمة، فهي تهدف إلى توفير المعلومات والبيانات الخاصة بالموظفين بغية تحديد الترقيات الإدارية والتخطيط للموارد البشرية، فهي تغذية راجعة لطرفي عملية التقويم،إضافة إلى توجه الأفراد نحو المهمات الموكلة إليهم وتعزيز مواطن القوة عندهم ومعالجة مواطن الضعف (حمدان،٢٠٠٢،ص١٢) .

٢ـ ٨ معايير وعناصر تقويم أداء الموظفين:

تخضع عملية تقويم أداء الموظفين لمعايير أساسية وضرورية للتأكد من ملائمة إجراءات التقويم بصفتها عملية إدارية لتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة، **وتتخذ هذه المعايير أحد الشكلين الآتيين:**

- **المعايير الكمية**: والتي يمكن قياسها بالعدد والنسب مثل وحدات الخدمة وساعات العمل.
- **المعايير غير الكمية**: وهي المعايير التي لا يمكن قياسها بالأرقام والنسب قبل زيادة دافعية الموظفين (الصحن وآخرون،٢٠٠٠،ص٢٤٢) .

وتشتمل نماذج قياس الأداء على عناصر أساسية منها: (صلاح الدين عبد الباقي،٢٠٠٢،ص٣٧٤– ٣٧٥) .

♦ **درجة المعرفة بالعمل ومطالبه**: يقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل العمل وإجراءاته وكيفية أدائه.

♦ **كمية الإنتاج**: يشمل هذا العنصر مدى تغطية العامل لمسؤولياته الوظيفية من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ بالاعتبار ظروف العمل المتاحة.

♦ **جودة الإنتاج**: يشمل هذا العنصر، مدى إتقان العامل لعمله، ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد العمل وقواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة.

♦ **التعاون**: يقيس هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين فيه سواء أكانوا من المنظمة أم من خارجها.

٢ـ ٩ تقويم أداء العاملين والتخطيط التنظيمي:

تزود عمليات تقويم أداء العاملين الفاعلة والموضوعية المنظمة ببيانات قيمة ومهمة لأغراض تخطيط الموارد البشرية المستقبلية، إضافة إلى تخطيط السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وبتهيئتها وتطويرها وتنميتها واستثمارها بشكل معقول ونظامي. (عباس وآخرون،٢٠٠٣،ص٢٤٢– ٢٤٤) .

٢ـ ١٠ ثانياـ الدراسات السابقة:

شغل موضوع المناخ التنظيمي اهتمام الباحثين في الدراسات الإدارية، نظراً لتأثيره **على الأداء الوظيفي وسلوك العاملين الانتاجي، حيث أجريت العديد من الدراسات في المنظمات والمؤسسات العربية على مستوى القطاعين العام والخاص منها**:

دراسة **القريوتي** (١٩٩٣) التي تناولت المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث أظهرت الدراسة أن تقويم هيئة التدريس للمناخ التنظيمي سلبي في مجمله، وأن ذلك يعود إلى سياسة التحفيز يليه نمط الاتصالات.

وتناول **اللوزي** في دراسته (١٩٩٤) المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفيات القطاع العام بالأردن، حيث أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلاله إحصائية تعزى إلى المسمى الوظيفي ومكان العمل، فقد كانت أعلى درجات الرضا الوظيفي في مجال معايير الأداء والانتماء، بينما كانت أدنى مستويات الرضا الوظيفي في مجال الحوافز وتحمل المسؤولية والعلاقات الإنسانية والمخاطرة.

أما **جحلان** (١٩٩٧) فقد تناول في دراسته واقع المناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي في المنظمات الحكومية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والإبداع، وأن المناخ التنظيمي بأبعاده وعناصره يؤثر على الإبداع،حيث تميز المناخ التنظيمي في هذه المنظمات بروح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، وأن العلاقة بين الموظفين تتميز بالصداقة والصراحة.

وقد حاول **الحوسني** (١٩٩٨م) التعرف إلى المناخ الصفي، كما يراه طلبة جامعة السلطان قابوس، وعلاقته بالتحصيل الدراسي، واختلاف ذلك باختلاف الجنس والتخصص الأكاديمي، حيث استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملي الانحدار المتعدد والارتباط لفحص العلاقة بين المتغيرات،وقد توصلت الدراسة إلى أن المناخ الصفي بأبعاده الستة في جامعة السلطان قابوس كان إيجابياً للأداء الأكاديمي، وأنه لا يوجد تأثير لبعد التخصص الأكاديمي والجنس على أبعاد المناخ الصفي والتحصيل الدراسي.

وتوصل **الذنيبات** (١٩٩٩) في دراسته حول المناخ التنظيمي في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن إلى أن لأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية والتكنولوجيا، والبيئة الخارجية، أثراً كبيراً في أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية في الأردن.أما القطاونة (٢٠٠٠) فقد توصلت في دراستها حول معرفة أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، إلى أن تصورات المشرفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي بصورة عامة كانت إيجابية باستثناء بند الحوافز، إذ كان سلبياً، وأن مستوى السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين بين الوزارات الأردنية كان عالياً. و تناول السكران (٢٠٠٤) في دراسته المناخ التنظيمي وأثره على سلوك ضباط قطاع الأمن بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث توصلت الدراسة إلى وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل محور من محاور الاتصالات وأنظمة إجراءات العمل، والهيكل التنظيمي.

تناول **الزعبي والعزب** (٢٠٠٤) في دراستهما اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي للموظفين العاملين في شركة كهرباء محافظة إربد، حيث هدفت الدراسة إلى تقويم المناخ السائد في شركة الكهرباء في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف إلى طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى العاملين، والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج الرزم الإحصائية «SPSS»، وتحليل الانحدار، واختيارات لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي وتحليل التباين الخماسي لمعرفة

أثر الخصائص الشخصية و الوظيفة في السلوك الإبداعي . وقد توصلت الدراسة إلى أن تقويم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابياً، كما أن تقويم العاملين للمناخ التنظيمي بأبعاده كافة كان إيجابياً، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي،و المستوى الإداري للوظيفة ، وقد أوصت الدراسة بمراجعة أبعاد المناخ التنظيمي بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الايجابية، ومعالجة جوانبه السلبية، والتعرف إلى احتياجات العاملين، والعمل على تشجيع التجديد والابتكار.

وقد هدف **عبيسان** (٢٠٠٤م) إلى معرفة تصورات الموظفين للمناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المناطق الحرة، وإلى اختبار تأثير المتغيرات المستقلة: فئة الموظف، والمستوى التعليمي والجنس والعمر والخبرة ومنطقة التقاعد والدخل الشهري، والمستوى الوظيفي على تصورات الموظفين للمناخ التنظيمي للمناطق الحرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تصور الموظفين للمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة والمجالات المكونة له كان إيجابياً. وأما أبو بكر (٢٠٠٥م) فقد تناول في دراسته كيفية إدارة المناخ التنظيمي، وإدارة الصراع في عدد من الشركات العاملة في الإمارات العربية المتحدة،حيث أظهرت الدراسة وجود تأثير قوى للمناخ التنظيمي على مستوى إدراك العاملين لطبيعة الصراع الفردي والخاص بالأهداف الشخصية للعاملين في تلك المؤسسات.

وحاول **علاونة** (٢٠٠٦م) في دراسته التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، وأثر متغيرات الجنس والمؤهل العملي وسنوات الخبرة والعمر حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والعمر ،وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العملي،و سنوات العمر، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي .

وتوصل **اللوح** (٢٠٠٦م) في دراسته العلاقة بين الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية وبين الكفاءة الإدارية، إلى وجود خلل في الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية ناتج عن التغييرات الوزارية المتلاحقة، وعدم كفاءة القائمين على الوزارات الفلسطينية في تطوير أدائها الإداري مما يستدعي دراسة هذه الهياكل بما يتفق مع إستراتيجية هذه الوزارات .

وتناولت دراسة **أحمد** (٢٠٠٨م) واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها وقد قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرزم الإحصائية «SPSS» حيث توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة شمال فلسطين كان إيجابياً (٧٠,٨٪) ، وأنه لا يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية على المناخ التنظيمي في هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها ، وقد أوصت الدراسة بزيادة الساعات المعتمدة في كليات التربية في الجامعات لتطبيق العمل في المدارس و متابعة الطلبة وتقويمهم بشكل فاعل وعملي .

وهدف **العدوان** (٢٠٠٨م) في دراسته إلى تقويم المديرين العاملين في مراكز الصحة الشاملة في إقليم الشمال في سوريا للمناخ التنظيمي السائد بغرض التعرف عليه إضافة إلى التعرف إلى وجود فروقات دالة إحصائيا عن مستويات الدولة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في درجة مستوى تقويم الإداريين العاملين في المراكز الصحية الشاملة إقليم الشمال للمناخ التنظيمي السائد تعزى للمتغيرات الديموغرافية، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في المراكز الصحية الشاملة إقليم الشمال في سوريا والبالغ عددهم «١٠٣» دارساً حيث وزِّعت إستبانه لهذا الغرض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و برنامج الدراسة الإحصائية «SPSS»، وقد أظهرت النتائج أن تقويم العاملين للمناخ التنظيمي متوسط، وأن مجال الولاء التنظيمي أكثر مجالات المناخ التنظيمي رضا من أفراد مجتمع الدراسة، ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروقات في الدلالة الإحصائية تعزى لأثر متغير الجنس، والحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي و بلد التخرج . ولكن توجد فروق تعزى لمتغير العمر وسنوات الخدمة لبعد سياسات الأجور والمرتبات، وقد أوصت الدراسة بالعمل على دراسة سياسة الأجور وتحليلها بهدف تحفيز العاملين لتقديم أفضل الخدمات الصحية.

وقد تناولت كثير من الدراسات الأجنبية المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الاقتصادية والاجتماعية. فقد تناول غراتو (٢٠٠١) في دراسته العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أظهرت الدراسة وجود فروق جوهرية في مستوى الرضا الوظيفي وفق سياق المناخ التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس وحجم المؤسسة، والجنس ومستوى خبرة العاملين.

وأما **براون** (٢٠٠٢) فقد أجرت دراستها استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراة من جامعة سيتون هول Seton Hall University، حيث حاولت فحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء المدرسي الأكاديمي في مدرسة ضواحي نيوجيرسي الابتدائية في الولايات المتحدة الأمريكية ،وقد أُستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لفحص العلاقة بين المتغيرات، وتوصلت إلى أن المدارس ذات المناخ التنظيمي الصحي تتمتع بأداء مدرسي أكاديمي مرتفع، وأن التكامل المؤسسي والأكاديمي مرتبط بمستوى الأداء.

وقد هدف **دافيد سون** (٢٠٠٣) إلى معرفة فيما إذا كان المناخ التنظيمي يضيف قيمة لجودة الخدمات الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث خلص إلى وجود مستوى عال من إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في القطاعات الفندقية، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في هذه المؤسسات وجودة الخدمات المقدمة للزبائن.

وأما **هانغر** (٢٠٠٥) فقد تناول في دراسته المناخ التنظيمي للمكتبات بجامعة ميرلاند في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث توصل إلى أن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في انجاز الأعمال، وأن تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له اثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكتبات.

وقد توصل **ماثيس** (٢٠٠٦) في دراسته حول طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في جامعات ثلاث في الولايات المتحدة الأمريكية هي: جامعة كولومبيا وجامعة ميرلاند وجامعة أريزونا، إلى أن هناك علاقة بين مستوى إدراك الأفراد النفسي داخل التنظيم والرضا الوظيفي في هذه الجامعات.

أما **هانت** (٢٠٠٧) فقد تناول في دراسته العلاقة بين السلوك التنظيمي وفعالية بيئة العمل في الوكالة الحكومية السويدية للتوظيف، حيث توصل إلى أن مكونات سوق العمل القومي وخصائص بيئة العمل تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في الوكالة.

وهدف **إقبال** (٢٠٠٧) في دراسته إلى التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام الوظيفي في صناعة التريكو الباكستانية حيث أجريت الدراسة على (٣٥) منظمة باكستانية في لاهور وفيصل أباد ، وقد استخدمت الدراسة معامل الارتباط لفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية

مهمة بين المناخ التنظيمي والالتزام الوظيفي للعاملين في هذه المنظمات، وقد أوصت الدراسة باستخدام نتائج الدراسة في تحسين بيئة العمل والإنتاجية المنظمة .

وقد هدف **هونغ وكور** (٢٠٠٨) ، إلى فحص العلاقة بين المناخ التنظيمي وشخصيات الموظفين ورغباتهم في ترك العمل في ماليزيا وفق أربعة أبعاد للمناخ التنظيمي هي: التركيب الهيكلي، والشخصية والمكافآت والدعم، حيث أجريت الدراسة في جامعة مالايا. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل ومعامل ارتباط بيرسون لفحص هذه العلاقة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة عكسية بين أبعاد المناخ التنظيمي الأربعة مع تقويم العاملين لمتغير ترك العمل، وأن المناخ التنظيمي الإيجابي يقلل من رغبة الموظفين في ترك العمل، وقد أوصت الدراسة بتعميم النتائج التي توصلت إليها.

وتناول **سكوت** (٢٠٠٨) في دراسته تأثير الوضع التنظيمي الاستراتيجي المناسب على السلوك الاستراتيجي والالتزام العاطفي بوساطة مناخ الموارد التنظيمية في ألمانيا الغربية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الالتزام العاطفي والسلوك الاستراتيجي للعمل ، إضافة إلى ارتباط موجب خلال السلوك الاستراتيجي للعمل نفسه ، وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

وتناول **رازا** (٢٠١٠) في دراسته العلاقة بين المناخ التنظيمي وبين الأداء الوظيفي للمعلمين في القطاع العام والخاص في إقليم البنجاب ، حيث استخدم الباحث معامل الارتباط لفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي وبين الأداء الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بينهما.

وتناول **لبون واينودين** (٢٠١٠) في دراستهما العلاقة بين المناخ التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ، حيث أجريت هذه الدراسة على ٤٦٢ موظفاً في كبرى الشركات الماليزية لصناعة السيارات وقد أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي لفحص العلاقة المذكورة، حيث توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي المختلفة والرضا الوظيفي، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين فيها، وقد أوصت الدراسة بالاستفادة من نتائج الدراسة في العمل على تحسين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين.

مما سبق يتضح لنا أن الموضوع الرئيس تمحور حول المناخ التنظيمي، وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، إضافة إلى أثر المتغيرات الديموغرافية للمناخ التنظيمي

على الأداء الوظيفي، حيث أكدت الدراسات السابقة وجود تأثير ما للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمات التربوية والاجتماعية والاقتصادية على مستويات الأداء الوظيفي للعاملين فيها ، حيث تأثر مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المنظمات بالحالة المعنوية والرضا الوظيفي للعاملين فيها.

وخلاصة القول: إن معظم الدراسات السابقة اتفقت على أن هناك تأثيراً ما للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، إلا أن هناك اختلافاً في مدى تأثير العوامل الديموغرافية للمناخ التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات. وقد انفردت هذه الدراسة في تناول منطقة سلفيت التعليمية كفرع من فروع جامعة القدس المفتوحة في فلسطين، إذ لم يسبق إجراء مثل هذه الدراسة – في حدود علم الباحث– وهذا يضفي أهمية كبيرة على هذه الدراسة.وقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة، حيث أسهمت تلك الدراسات في إثراء الدراسة الحالية، وفتح آفاق وأبعاد جديدة ، فقد شكلت تلك العناوين والموضوعات مصدراً غنياً للمعلومات لدى الباحث، و سمحت له بالاطلاع على تجارب الآخرين في الموضوع ذاته.

٣ـ الطريقة والإجراءات:

٣ـ ١ أولاً ـ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية في منطقة سلفيت التعليمية، والبالغ عددهم ٤٨ موظفاً وموظفة من العام الجامعي ٢٠٠٩/ ٢٠١٠م (كشف الموظفين بالمنطقة التعليمية ٢٠٠٩/ ٢٠١٠م) ، حيث يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الجنس.

الجدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد الكلي	النسبة	عدد المستجيبين	النسبة
ذكر	٣٩	٨١,٢٥٪	٣٣	٨٠,٥٠٪
أنثى	٩	١٨,٧٥٪	٨	١٩,٥٠٪
المجموع	٤٨	١٠٠٪	٤١	١٠٠٪

ويبن الجدول رقم (٢) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن

الجدول (٢)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن

الفئة العمرية	العدد الكلي للموظفين	النسبة	عدد المستجيبين	النسبة
أقل من ٣٠سنة	٥	١٠,٤٢٪	٥	١٢,٢٪
بين ٣٠– ٤٠ سنة	٣١	٦٤,٥٨٪	٢٥	٦١,٠٪
بين ٤٠– ٥٠سنة	١٠	٢٠,٨٪	٩	٢٢,٠٪
أكثر من ٥٠سنة	٢	٤,٢٪	٢	٤,٩٪
المجموع	٤٨	١٠٠٪	٤١	١٠٠٪

ويبين الجدول رقم (٣) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجدول (٣)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد الكلي للموظفين	النسبة	عدد المستجيبين	النسبة
أعزب	٣	٦,٢٥٪	٣	٧,٣٪
متزوج	٤٥	٩٣,٧٥٪	٣٨	٩٢,٦٪
أرمل	٠	٠٪	–	٠٪
المجموع	٤٨	١٠٠٪	٤١	١٠٠٪

يبين الجدول رقم (٤) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

الجدول (٤)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	العدد الكلي للموظفين	النسبة	عدد المستجيبين	النسبة
اقل من ٥ سنوات	١٦	٣٣,٣٣٪	١٣	٣١,٧٪
بين ٥– ١٠	٢٧	٥٦,٢٥٪	٢٣	٥٦,١٪
بين ١٠– ١٥	٤	٨,٣٤٪	٤	٩,٨٪
أكثر من ١٥ سنة	١	٢,٠٨٪	١	٢,٤٪
المجموع	٤٨	١٠٠٪	٤١	١٠٠٪

ويبين الجدول رقم (٥) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

الجدول (٥)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

طبيعة العمل	العدد الكلي للموظفين	النسبة	عدد المستجيبين	النسبة
أكاديمي	١٧	٣٥,٤٢٪	١٧	٤١,٤٦٪
إداري	٣١	٦٤,٥٨٪	٢٤	٥٨,٥٤٪
المجموع	٤٨	١٠٠٪	٤١	١٠٠٪

٣ـ ٢ ثانياـ أداة الدراسة:

بعد مطالعة الباحث للأدب التربوي ذات العلاقة بالدراسة والاستبانات ذات العلاقة بموضوع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. محارمة ١٩٩٣م، القطاونة ٢٠٠٠م، السكران ٢٠٠٤٦م، اللوح ٢٠٠٦م. **أعدَّ الباحث أداة الدراسة المكونة من جزأين رئيسين الأول**: يتعلق بالمعلومات الديموغرافية والشخصية، والثاني: يتعلق بمحاور الدراسة والأداء الوظيفي.

ثالثاـ تقنين أداة الدراسة (الصدق والثبات) :

- ٣- ٣ **صدق الاستبانة**: اعتمد الباحث للتأكد من صدق الاستبانة على عدد من المحكّمين ، حيث وزَّع الباحث نسخاً أولية من الاستبانة على سبعة محكّمين من أصحاب الخبرات والكفاءات في هيئة التدريس في منطقة سلفيت التعليمية؛ وذلك للاستفادة من خبراتهم ومقترحاتهم حول مدى ملاءمة الاستبانة لأغراض الدراسة ومدى صدقها، فقد طلب الباحث من المحكمين إبداء الرأي بمدى ملاءمة الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة ، وطلب المشورة في تعديل أي من العبارات أو الفقرات، أو إضافة عبارات أو فقرات يرونها مناسبة، وقد أخذ الباحث بجميع الملاحظات، حيث أصبحت الاستبانة أكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة .

- **الثبات**: تحقق الباحث من ثبات الأداة على جميع الأفراد المستجيبين للدراسة البالغ ٤١ موظفاً إدارياً وأكاديمياً بمنطقة سلفيت التعليمة ، وذلك باستخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا الآتية:-

م.ث = (ن ÷ [ن - ١]) (١- {مج [$ع^{٢}$ س] ÷ [$ع^{٢}$ ك] })

حيث إن م.ث = معامل ثبات كرونباخ ألفا، ن= عدد العناصر ، مج= مجموع ، $ع^{٢}$ س تباينات العناصر، $ع^{٢}$ ك = تباين الدرجة الكلية.

حيث تبين أن هناك معامل ثبات كبيراً لفقرات الاستبانة،على جميع محاور الدراسة تراوح بين (٠,٧٥- ٠,٨٣) - ، إذ تعدّ هذه النسبة كافية لأغراض الدراسة.

٣ـ ٤ رابعاـ إجراءات تطبيق الدراسة:

تمثلت إجراءات تطبيق أداة الدراسة على النحو الآتي:

- بعدما تأكد الباحث من صدق أداة الدراسة وثباتها، طبع الباحث الاستبانة ووزّعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم ٤٨ موظفاً وموظفة من العاملين في منطقة سلفيت التعليمية بعد أخذ موافقة رئاسة الجامعة على ذلك.
- اشتملت أداة الدراسة على مقدمة وجهها الباحث للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية، أوضح فيها الغرض من الدراسة، وأكد على سرّية المعلومات ، وضمّن شكره العميق لأفراد مجتمع الدراسة لاستجابتهم .
- بعد جمع الاستبانات الموزعة وفرزها تبين أن مجموع الاستبانات الموزعة هو ٤٨ استبانة أعيد منها ٤١ استبانة كانت كلها صالحة لإغراض التحليل الإحصائي . وقد وجد أن سبع استبانات لم ترجع لأسباب خاصة بالمستجيبين ، حيث كانت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل ١٠٠٪.

٣ـ ٥ خامساًـ منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته ، حيث استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل معالجة البيانات إحصائيا، وذلك على النحو الآتي:-

- **أولا**: أُستخدم تحليل التباين الأحادي لفحص فرضيات الدراسة.

One Way Analysis Of Variance (ANOVA) واختبار T لتحديد الفروق الإحصائية ومعادلة كرونباخ ألفا لحساب معامل الثبات.

- **ثانيا**: أُستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، لمعرفة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية، ومدى تأثير كل محور من المحاور العشرة التي شملتها أداة الدراسة .

٤ـ عرض وتحليل نتائج الدراسة:

وللإجابة عن أسئلة الدراسة ، فقد أُستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأثر لكل فقرة، ولكل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية لتأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية لجميع المجالات، حيث تبين وجود تأثير وبدرجة كبيرة بنسبة ٧١,٨٥٪ على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم،وفق التدريج التالي: أقل من٥٠ قليلة جدا،من ٥٠- ٥٩ قليلة،من ٦٠- ٦٩ متوسطة، من٧٠- ٧٩ كبيرة، أكثر من ٧٩ كبيرة جداً.والجدول (٦) الآتي يوضح ذلك:

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر للفقرات والمجالات والدرجة الكلية لمدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
المجال الأول: العلاقات الاجتماعية والشخصية					
١	مهنتي تكسبني مكانة اجتماعية.	٠,٥٨١	٤,٣٧	٨٧,٤٠٪	كبيرة جداً
٢	يضايقني عدم تعاون زملائي معي فيما يتصل بعملي.	١,٢٧٧	٣,٣٤	٦٦,٨٠٪	متوسطة
٣	هناك تقدير من الرؤساء والزملاء للجهد الذي ابذله.	١,٠٤٤	٣,٧٦	٧٥,٢٠٪	كبيرة
٤	دخلي لا يمكنني من العيش بالطريقة التي أتمناها.	١,٢٠٥	٣,٤٤	٦٨,٨٠٪	متوسطة
٥	أستمتع بالقيام بالمهمَّات القيادية وأسعى لتحمل المسؤولية.	٠,٨٧٢	٤,٢	٨٤,٠٠٪	كبيرة جداً
٦	التزاماتي تجاه عائلتي تؤثر على مستوى أدائي.	١,١٨٥	٢,٤٦	٤٩,٢٠٪	قليلة جداً
	الدرجة الكلية للمجال الأول	٠,٤٧٥٨٧	٣,٥٩٣٥	٧١,٨٧٪	كبيرة
المجال الثاني: الأمان الوظيفي					
٧	لا يعكس الراتب الشهري والحوافز المادية مستوى أدائي.	١,١٦٥	٣,٤٩	٦٩,٨٠٪	متوسطة
٨	فرص النمو والترقي في الجامعة محدودة جداً.	٠,٩٦٩	٣,٧٦	٧٥,٢٠٪	كبيرة
٩	أشعر بأمان لمستقبلي الوظيفي بالجامعة.	١,١٨٨	٣,٢	٦٤,٠٠٪	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال الثاني	٠,٥٨٧١٢	٣,٤٧٩٧	٦٩,٥٩٪	متوسطة
المجال الثالث: عبء العمل					
١٠	اشعر بأنني بحاجة للشكوى مما ألقاه في مهنتي.	١,٠٣	٢,٦٣	٥٢,٦٠٪	قليلة
١١	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم.	٠,٩٣٥	٣,٠٢	٦٠,٤٠٪	متوسطة

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
١٢	اشعر بالإنهاك في نهاية يوم العمل.	١,٠٩٧	٣,٢٣	٦٤,٦٠٪	متوسطة
١٣	زاد ميلي إلى العمل بشيء من الحرص والتحفظ وأصبح الابتكار والتجديد عملية قديمة نادرة لدي.	١,٠٤٩	٣	٦٠,٠٠٪	متوسطة
١٤	أشعر بالضيق عند تعاملي مع مدير متسلط.	٠,٧٩٩	٤,٢٤	٨٤,٨٠٪	كبيرة جداً
١٥	الضغوط التي تواجهني في عملي تفوق ما يمكنني تحمله.	٠,٨٤٦	٢,٥٥	٥١,٠٠٪	قليلة
	الدرجة الكلية للمجال الثالث	٠,٦٥٥٥٢	٣,٧٠٥٣	٧٤,١١٪	كبيرة
المجال الرابع: وضوح الدور					
١٦	أنا غير متأكد من حدود سلطتي في وظيفتي الحالية.	١,٠٣٩	٢,٦٦	٥٣,٢٠٪	قليلة
١٧	افتقار وظيفتي إلى وضوح الأهداف .	٠,٩٢١	٢,٣٥	٤٧,٠٠٪	قليلة جداً
١٨	أشعر بصعوبة فهم توجيهات المسؤولين فيما يخص العملية التعليمية.	٠,٩٩٤	٢,٣٧	٤٧,٤٠٪	قليلة جداً
	الدرجة الكلية للمجال الرابع	٠,٧٩١٥١	٢,٤٨٣٣	٤٩,٦٧٪	قليلة جداً
المجال الخامس: طبيعة العمل					
١٩	إمكانياتي وقدراتي لا تستغل بالشكل السليم.	٠,٩٩٨	٣,١٧	٦٣,٤٠٪	متوسطة
٢٠	أعتقد أن أحد أسباب قصور العملية التعليمية هو قلة الأجهزة والمراجعة ومحدودية المكان.	١,٠٥	٢,٧٨	٥٥,٦٠٪	قليلة
٢١	طريقة تنفيذ القوانين والتعليمات من قبل الإداريين تثير في نفسي الاشمئزاز.	١,١٨٤	٢,٧٣	٥٤,٦٠٪	قليلة
٢٢	ظروف العمل في المهن الأخرى أفضل بكثير من مهنتي.	٠,٨٨٨	٢,٠٧	٤١,٤٠٪	قليلة جداً
٢٣	لا توجد فرصة لتحقيق الانجازات وتأكيد الذات في العمل.	١,٠١٢	٣,٠٢	٦٠,٤٠٪	متوسطة
٢٤	عدم إمكانية المشاركة في التخطيط وتحديد الأهداف.	٠,٩٤٢	٣,٤٩	٦٩,٨٠٪	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال الخامس	٠,٥٠٨٤	٢,٨٣٧٨	٥٦,٧٦٪	قليلة
المجال السادس: صراع الدور					
٢٥	العمل يتم في ظل سياسات وإرشادات متعارضة.	١,٠٦٨	٢,٩	٥٨,٠٠٪	قليلة
٢٦	يجب أن افعل ضد مبادئ الشخصية.	٠,٩١٩	٢,١٧	٤٣,٤٠٪	قليلة جداً
٢٧	يجب أن أودي بعض النشاطات بطريقة أعتقد أنها خاطئة .	٠,٩٠٤	٢,٤٥	٤٩,٠٠٪	قليلة جداً

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
	الدرجة الكلية للمجال السادس	٠,٧١٥٣٢	٢,٤٦٦٧	٤٩,٣٣٪	قليلة جداً
المجال السابع: فعالية الإدارة					
٢٨	يمكنني الاتصال بفعالية بخصوص العمل مع الإدارة العليا.	٠,٩٠٥	٣,٧٢	٧٤,٤٠٪	كبيرة
٢٩	الإدارة العليا على اطلاع ومعرفة بما يجري بين العاملين.	٠,٩٤٩	٣,٧٣	٧٤,٦٠٪	كبيرة
٣٠	تعاملني الإدارة باحترام وتقدير.	٠,٥٠٦	٤,٥	٩٠,٠٠٪	كبيرة جداً
٣١	أستطيع الاتصال مع الإدارة العليا والتذمر لها.	١,١٥٤	٣,٥٥	٧١,٠٠٪	كبيرة
٣٢	تأخذ الإدارة اقتراحات الموظفين بجدية و باهتمام.	٠,٩٧٥	٣,٦٥	٧٣,٠٠٪	كبيرة
٣٣	الإدارة تستغل مهارتي بفعالية.	٠,٩٩٤	٣,٣٧	٦٧,٤٠٪	متوسطة
٣٤	تقدرني الإدارة وتشكرني عندما أساهم في تحقيق أهداف الجامعة.	٠,٨٣٤	٣,٦٥	٧٣,٠٠٪	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال السابع	٠,٥٦٩٩	٣,٧٦٦٩	٧٥,٣٤٪	كبيرة
المجال الثامن: البيئة «بيئة العمل»					
٣٥	مستوى الرضا الوظيفي في الجامعة عالٍ.	٠,٨٥	٣,٦٨	٧٣,٦٠٪	كبيرة
٣٦	الحالة المعنوية للموظفين عالية جداً.	٠,٨٢٥	٣,٣٤	٦٦,٨٠٪	متوسطة
٣٧	بيئة العمل في الجامعة نظيفة ومنظمة جداً.	٠,٤٨٩	٤,٢٤	٨٤,٨٠٪	كبيرة جداً
٣٨	لدي الوسائل الكفيلة بانجاز عملي بفعالية.	٠,٨٦٦	٤	٨٠,٠٠٪	كبيرة جداً
٣٩	بيئة العمل في المنطقة التعليمية تجعلني متوتراً.	٠,٩٠٨	٢,٠٢	٤٠,٤٠٪	قليلة جداً
	الدرجة الكلية للمجال الثامن	٠,٣٥٢٨٣	٣,٤٥٨٥	٦٩,١٧٪	متوسطة
المجال التاسع: الالتزام					
٤٠	أرغب في بذل جهد إضافي عند اللزوم لانجاز العمل المحدود والمطلوب.	٠,٦٦٦	٤,٣٩	٨٧,٨٠٪	كبيرة جداً
٤١	لدي التزام بقيم الجامعة التي أعمل بها.	٠,٤٧١	٤,٦٨	٩٣,٦٠٪	كبيرة جداً
٤٢	أفخر بأنني أعمل في جامعة القدس المفتوحة.	٠,٤٨٨	٤,٦٣	٩٢,٦٠٪	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للمجال التاسع	٠,٤١٦٦٣	٤,٥٦٩١	٩١,٣٨٪	كبيرة جداً
المجال العاشر: المشاركة					

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
٤٣	تلقيت تقدمة ملائمة بعد التحاقي بالعمل في الجامعة/ منطقة سلفيت التعليمية.	٠,٩	٣,٩	٪٧٨,٠٠	كبيرة
٤٤	تطلعني إدارة المنطقة التعليمية على مجريات الأمور بشكل دائم.	١,٠٨١	٣,٠٧	٪٦١,٤٠	متوسطة
٤٥	تشارك إدارة الجامعة/ المنطقة التعليمية الموظفين في الرأي لدى اتخاذ القرارات المهمة في العمل.	٠,٩٤٢	٣,٣٧	٪٦٧,٤٠	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال العاشر	٠,٧١٥١٢	٣,٤١٦٧	٪٦٨,٣٣	متوسطة
	الدرجة الكلية	٠,٢١٨٠٥	٣,٣٣٩٨	٪٦٦,٨٠	متوسطة

أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

٤ـ ١ـ ٢ فحص الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه لا يوجد تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمة من وجهة نظرهم عند مستوى الدلالة الإحصائية (α = ٠,٠٥) تعزى للمتغيرات (الجنس،والعمر،والحالة الاجتماعية وسنوات الخدمة) حيث استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي لفحص هذه الفرضية .

- لا يوجد تأثير للمناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمة على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم عند مستوى الدلالة الإحصائية (α = ٠,٠٥) تعزى لمتغير الجنس.

لفحص مدى صدق هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار ت (T- Test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس كما يوضح ذلك الجدول (٧)

الجدول (٧)

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق
على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

الدرجة الكلية للأداة	ذكر		أنثى		(ت)	الدلالة*
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
	٣,٣٥٤	٠,٢٢٤	٣,٢٤٤	٠,١٦١	٠,٩٣٥	٠,٣٥٧

* دال إحصائياً عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يتبين من الجدول (٧) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

- لا يوجد تأثير للمناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم عند مستوى الدلالة الإحصائية (α = ٠,٠٥) تعزى لمتغير السن (العمر) .

لفحص مدى صدق هذه الفرضية ، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير السن كما يبين الجدول (٨)

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعا لمتغير السن.

الدرجة الكلية للأداة	اقل من ٣٠ سنة	من ٣٠- ٤٠ سنة	من ٤٠- ٥٠ سنة	٥٠ سنة فأكثر
	٣,٢٠٤٤	٣,٣١٣٦	٣,٤٩٨٤	٣,٣٧٧٨

حيث أُستخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير السن عند مستوى الدلالة الإحصائية (α = ٠,٠٥) .

الجدول (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير السن

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة*
الدرجة الكلية للأداة	بين المجموعات	٠,٢٨١	٣	٠,٠٩٣	٢,٢١	٠,٠١٩
	داخل المجموعات	١,١٤٥	٢٧	٠,٠٤٢		
	المجموع	١,٤٢٦	٣٠			

* دال إحصائياً عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يتبين من الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير السن (العمر) .

- لا يوجد تأثير للمناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم مستوى الدلالة الإحصائية (α = ٠,٠٥) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية .

لفحص صدق هذه الفرضية، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية كما يوضح الجدول (١٠)

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

	أعزب	متزوج	أرمل	مطلق
الدرجة الكلية للأداة	٣,٠٢٢	٣,٣٦١٧		

حيث أُستخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.كما يبين ذلك الجدول (١١)

الجدول (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة*
الدرجة الكلية للأداة	بين المجموعات	٠,٢١٦	١	٠,٢١٥	٢,١٦٤	٠,٠٣٠
	داخل المجموعات	١,٢١٠	٢٩	٠,٠٤١		
	المجموع	١,٤٢٦	٣٠			

* دال إحصائياً عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يتبين من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية وذلك لصالح المتزوجين.

- لا يوجد تأثير للمناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم مستوى الدلالة الإحصائية (α = ٠,٠٥) تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

لفحص صدق هذه الفرضية، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخدمة كما يوضح ذلك الجدول (١٢)

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخدمة

الدرجة الكلية للأداة	أقل من ٥ سنوات	٥- ١٠ سنوات	١٠- ١٥ سنة	١٥ سنة فأكثر
	٣,٢٤٢	٣,٣٦٣	٣,٥٥٦	

ولاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعا لمتغير سنوات الخدمة، استخدم الباحث التباين الأحادي (ANOVA) حيث بين الجدول (١٣) ذلك.

الجدول (١٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق
على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة*
الدرجة الكلية للأداة	بين المجموعات	٠,٢٤٩	٢	٠,١٢٤	٢,٩٦٣	٠,٠٦٨
	داخل المجموعات	١,١٧٧	٢٨	٠,٠٤٢		
	المجموع	١,٤٢٦	٣٠			

* دال إحصائياً عند مستوى (α = ٠,٠٥).

وبذلك يتضح من الجدول (١٣) المبين أعلاه ،عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

وبالإجمال يتضح عدم وجود تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي (الجنس، سنوات الخدمة) على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية ، كما يتضح وجود تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي (العمر،والحالة الاجتماعية) على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية .

٤ـ ١ـ ٣ فحص الفرضية الثانية:

- تنص الفرضية الثانية بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم عند مستوى الدلالة الإحصائية (α = ٠,٠٥) تعزى لمتغيرات (الجنس،والعمر،والحالة الاجتماعية وسنوات الخدمة) .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) للأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الجنس.

لفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) (T-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس. كما يوضحه الجدول (١٤) .

الجدول (١٤)

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الدرجة الكلية للأداة	ذكر		أنثى		(ت)	الدلالة*
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
	٢,٩٩٥	٠,٥٣٧	٢,٨٣٩	٠,٥٣١	٠,٧٣٣	٠,٤٦٧

* دال إحصائياً عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يتضح من الجدول (١٤) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

- تنص الفرضية الثانية على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) للأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير العمر؟

لفحص هذه الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير العمر كما يوضحه الجدول (١٥) .

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠- ٤٠ سنة	من ٤٠- ٥٠ سنة	أكثر من ٥٠ سنة
الدرجة الكلية للأداة	٢,٥٧١٤	٢,٩٨٨٦	٣,٠٧١٤	٣,٤٢٨٦

وقد أُستخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير العمر عند العينة. والجدول (١٦) يبين ذلك.

الجدول (١٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق
على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير العمر عند العينة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة*
الدرجة الكلية للأداة	بين المجموعات	١,٠٩٤	٣	٠,٣٦٤	١,٣١	٠,٢٨٥
	داخل المجموعات	٩,٧١١	٣٥	٠,٢٧٧		
	المجموع	١٠,٨٠٥	٣٨			

* دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥ = α).

يتبين من الجدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α) (٠,٠٥ = على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير العمر.

- تنص الفرضية الثالثة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ = α) للأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية؟

لفحص هذه الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية كما يوضحه الجدول (١٧) .

الجدول (١٧)

المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

	أعزب/ عزباء	متزوج/ ة	أرمل/ ة	مطلق/ ة
الدرجة الكلية للأداة	٢,٧٦١٩	٢,٩٨٠٢		

وأُستخدم أيضاً تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية عند العينة. والجدول (١٨) يبين ذلك.

الجدول (١٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق
على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية عند العينة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة*
الدرجة الكلية للأداة	بين المجموعات	٠,١٣١	١	٠,١٣١	٠,٤٥٧	٠,٥٠٣
	داخل المجموعات	١٠,٦٧٣	٣٧	٠,٢٨٨		
	المجموع	١٠,٨٠٥	٣٨			

* دال إحصائياً عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يتبين من الجدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

- تنص الفرضية الرابعة على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) للأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

لفحص هذه الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما يوضحه الجدول (١٩) .

الجدول (١٩)

المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

	أقل من ٥ سنوات	٥– ١٠ سنوات	من ١٠– ١٥ سنة
الدرجة الكلية للأداة	٢,٩٢٣١	٢,٩٢٥٥	٣,٤٢٨٦

وأُستخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند العينة. والجدول (٢٠) يبين ذلك.

الجدول (٢٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند العينة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة*
الدرجة الكلية للأداة	بين المجموعات	٠,٧٠٣	٢	٠,٣٥١	١,٢٥	٠,٢٩٧
	داخل المجموعات	١٠,١٠١	٣٦	٠,٢٨٠		
	المجموع	١٠,٨٠٥	٣٨			

* دال إحصائياً عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يتبين من الجدول (٢٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

٤ـ ١ـ ٤ النتائج والاستنتاجات:

١. عدم وجود تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي (الجنس،وسنوات الخدمة) على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية .

٢. وجود تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي (العمر،والحالة الاجتماعية) على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمة.

٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس،والعمر،والحالة الاجتماعية وسنوات الخدمة (الخبرة).

وبتفحص ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج يتبين أن الأدب التربوي لم يؤكد وجود تأثير للمتغيرات الديموغرافية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم وهذا يظهر جلياً من خلال اختلاف نتائج الدراسات، حيث أظهرت بعضها وجود تأثير لمتغيرات العمر والحالة الاجتماعية، في حين لم تظهر دراسات أخرى وجود تأثير لها على الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المنظمات أو المؤسسات، مما يؤكد الحاجة لاستمرار إجراء مثل هذه الدراسات تبعاً لاختلاف مجتمع الدراسة ، في حين تتفق الدراسات على وجود تأثير ما للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي العاملين في تلك المنظمات.

وباستعراض المعالجة الإحصائية للدراسة والنتائج التي أفضت إليها تبين أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة حجلان (١٩٩٧م)، والحوسني (١٩٩٨م)، وميرفي (١٩٩٩م)، وغراتو (٢٠٠١م)، وبروان (٢٠٠٢م)، وعبيسات (٢٠٠٤م)، وهانغز (٢٠٠٥م)، وأبو بكر (٢٠٠٥م)، وماثيس (٢٠٠٦م)، وكومار (٢٠٠٦م)، وهانت (٢٠٠٧م)، واختلفت مع بعض الدراسات في مدى تأثير بعض المحاور على المناخ التنظيمي، فقد بدا واضحاً تأثير محاور الاتصالات وأنظمة إجراءات العمل والهيكل التنظيمي في دراسة السكران (٢٠٠٤) أكثر من المحاور الأخرى على المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الأمن في مدينة الرياض.

وبالإجمال، يمكن القول إن معظم الدراسات اتفقت مع هذه الدراسة في تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في تلك المؤسسة ، إلا أن هناك تبايناً في تأثير المتغيرات الديموغرافية على المناخ التنظيمي من دراسة لأخرى ، وأن المناخ التنظيمي التدعيمي يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين عموماً . فاستجابة العاملين في منطقة سلفيت التعليمية على المشاركة في اتخاذ القرار مفهومة؛ لأن الإدارة العامة للجامعة مركزية، وأن إدارة البرامج الأكاديمية مركزية كذلك، وأن إدارات المناطق التعليمية تعمل على تنفيذ التعليمات والقرارات التي تتخذها إدارة الجامعة،علماً بأن مديري المناطق والبرامج هم أعضاء في مجلس الجامعة ويشتركون في صنع القرار.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بـِ:

١. العمل على تحسين المناخ التنظيمي السائد في المنطقة التعليمية وتدعيمه للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

٢. والعمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي في منطقة سلفيت التعليمية أكثر مما هو عليه من خلال خلق مناخ تنظيمي تدعيمي وإيجابي.

٣. إجراء المزيد من الدراسات على منطقة سلفيت التعليمية،و بخاصة فيما يتعلق بتأثير المناخ التنظيمي على مستوى التحصيل الأكاديمي للطلاب.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. أحمد ، فاطمة (٢٠٠٨) : واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها ،رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح الوطنية الفلسطينية ، نابلس ،فلسطين.

٢. البدري، طارق (٢٠٠٥) : تكنولوجيا الأداء، من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .

٣. البدر، إبراهيم بن حمد (٢٠٠٦) : المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.

٤. أبو بكر، فاتن، (٢٠٠١) : إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، مصر.

٥. ابن حتبور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٤) : الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

٦. الزعبي، خالد يوسف، العزب ،وحسين محمد (٢٠٠٤) : اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي للموظفين العاملين في شركة كهرباء محافظة اربد، الأردن. http:// web2.aabu.edu.jo. Revised 20.3.2010

٧. الذنيبات، محمد محمود (١٩٩٩) : المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن،مجلة دراسات للعلوم الإدارية،العدد الأول،المجلد السادس والعشرون.

٨. العديلي، ناصر محمد (١٩٩٥) : السلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

٩. العدوان، ياسر ، عباينة ، عبد الحليم ،رائد احمد (٢٠٠٨) .مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٢٤، العدد الثالث + الرابع ، ص ٣٩٦- ٤٤٢.

١٠. القريوتي، محمد (١٩٩٣) : المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد الخامس، المجلد التاسع.

١١. القطاونة، منار (٢٠٠٠) : المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي،دراسة ميدانية للمشرفين الميدانيين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

١٢. اللوزي، موسى (١٩٩٤) : الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام الأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، العدد السادس، المجلد الحادي والعشرون.

١٣. اللوزي،موسى (٢٠٠٢) : التنظيم وإجراءات العمل، ط٢ ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن.

١٤. اللوزي، موسى (٢٠٠٣) : التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط٢ ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن.

١٥. الطويل،هاني (٢٠٠٦) : الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط٤، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٦. المغربي، كامل محمد (١٩٩٥) : السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط٢، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٧. المغربي، كامل محمد (١٩٨١) : المدخل لإدارة الأعمال: أسس ووظائف، مكتبة عمان، عمان ، الأردن.

١٨. الصحن، محمد وآخرون (٢٠٠٠) : مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

١٩. جامعة القدس المفتوحة (٢٠٠٠) : السلوك التنظيمي، ط ١، منشورات جامعة القدس المفتوحة، رام الله: فلسطين.

٢٠. جامعة القدس المفتوحة (٢٠٠٧) : الخطة الإستراتيجية لجامعة القدس المفتوحة (٢٠٠٧– ٢٠١١) ، رام الله: فلسطين.

٢١. حنفي، عبد الغفار (٢٠٠٠) : إدارة الأداء بالمنظمات،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية: مصر.

٢٢. حنفي، عبد الغفار (٢٠٠٣) : أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال،الدار الجامعية،الإسكندرية: مصر.

٢٣. رسمي،محمد حسن (٢٠٠٥) : السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية: مصر.

٢٤. فيلة،فاروق وآخرون (٢٠٠٥) : السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية،دار الميسرة للنشر والتوزيع،عمان: الاردن.

٢٥. عاصم، حمدان (٢٠٠٢) : واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجه نظر الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

٢٦. عباس، سهيلة (٢٠٠٣) : إدارة الموارد البشرية، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

٢٧. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠١) : إدارة الأفراد، ط١، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.

٢٨. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٢) : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

٢٩. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٠) : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

٣٠. عفانة،عزو (١٩٩٨) : الإحصاء التربوي،ج٢، الجامعة الإسلامية،غزة: فلسطين

٣١. ماهر، أحمد (٢٠٠٣) : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

٣٢. ماهر، أحمد (٢٠٠٥) : كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر.

٣٣. محارمه، تامر (١٩٩٣) تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

٣٤. محمد، عبد المقصود محمد (٢٠٠٦) : القيادة العامة، ط١، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

٣٥. نادر أبو شيخه (٢٠٠٥) : المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنه بيت القطاعين العام والخاص الأردنيين، الاقتصاد والإدارة، مجلة الملك عبدا لعزين: المجلد ١٩، العدد٣.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. *Abu Baker, Suleiman (2005) : "Is it Really A mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate Performance Relationship.*
http// www.emeraldinsight.com/ researchregister./ revised on march 2009
2. *Davidson, Michael, (2003) : "Does Organizational Climate Add Service Quality In Hotel". The International Journal Of Contemporary Hospitality Management.*
http// www.emeraldinsight.com/ researchregister/ revised on march 2009
3. *Fred,Luthan (2005) : "Organizational Behaviour , 10 ed.,Mc- Graw Hill Irwin co. inc. cgi.ebay.com/ International- Management- :- Fred-Luthans,- Jonathan- P.- Doh,- Richard- M.- Hodgetts*
4. *Grotto, Frederic (2001) : "The Relationship Between Organizational Climate And Job Satisfaction For Directors of Physical Plants.*
http// www.emeraldinsight.com/ researchregister./ revised on march 2009
5. *Group and Organization Management,1999,vol.24,no.4.*
http// www.emeraldinsight.com/ researchregister./ revised on march 2009
6. *Gazaki and Nevin.www.dod.mill/ dodgc/ defensect/ revised on march 2009*
7. *Hanges,Panl (2005): "The University Of Maryland Libraries Organizational Climate And Culture Survey". www.lib.umd.edu/ groups/ learning/ reports/ 2004ocdasurvey.pdf/ revised on march 2009*
8. *Hong, Liew Chai and Kaur Sharan (2008) : A relationship between Organizational Climate and Employee Personality and Intention to Leave, University of Twente, , Malaysia.*
9. *Hoy and Miskel. http// www.emeraldinsight.com/ researchregister./ revised on march 2009.*
10. *Iqbal, Adnan (2007) : Organizational Climate and Employees' Commitment: A study of The Pakisani Knitwear Industry, Prince Sultan University. aiqbal@fnm.psu.edu.sa*
11. *Kozlowskki,S.W.J.And Doherty (1981) : "Integration of Climate and Leadership: Examination of Neglected. Issue," Journal Of Applied Psychology,Vol.74,No,4.*

12. *Kabacoff and Stoffy. www.hc.ac uk/ library/ revised on march 2009.*
13. *Lpoon, M. June and Ainuddin Raja Azimhar O. (2010) : The relationship between Perceived Organizational Climate and Job Satisfaction and Performance, University of Kebangsaan Malaysia, Malaysia*
14. *Management & Change , 2006, Vol.10,Issue: 2 www.emeraldinsight.com/ 0953- 4814.htm./ revised on march 2009.*
15. *Murphy, Jessica Anne (1999) "The Organizational Climate Of the Catholic*
16. *Muazzam,Mehmood (2009) : Understanding Performance Appraisal http// www.articlesbas.com*
17. *Oliver, Randy Eugene, (2008) : Relationship Between Teachers Satisfaction and Structure A TheMidle School level,University Of Kansas, http// hdl.handle.net/ 1808/ 5318. Revised on May,2010*
18. *Secondary School, Boston College, Massachusetts, U S A*
19. *Public Management Review, Vol.9.Issue L, 2007, Pp27- 47.*
20. *Raza, Syed Ahmad (2010) : The relationship between Organizational Climate and Performance of Teachers in Public and Private Colleges of Punjab, Pakistan.*
21. *Siljanen ,Mikael (2010) "An Employee Perspective to Performance Measurement and Management: A Public Sector Case Study, Lappeenranta University of Technology, Russia.*
22. *Schott, C. (2008) : The Influence Of Organizational Climate –Strategy Fit On Strategic Behaviour: Mediated By Affective Commitment and Moderated By One Strength Of HR Climate, International Review of Business Research Paper, vol.4,no.3,June,2008,pp1- 10.*

السيد/ الموظف المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

في إطار بحث علمي يقوم به الباحث في منطقة سلفيت التعليمية بعنوان « **مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم** ».

أرجو التكرم بالإجابة على بنود الاستبانة وفق ما يتفق مع وجهة نظرك، و الباحث إذ يشكرك على حسن تعاونك ليؤكد لك أن هذه الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث

د.خالد القرواني

اولاً: المعلومات الشخصية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في المربع أمام العبارة التي تلائم وضعك الخاص.

1. **الجنس:**

□ ذكر □ أنثى .

2. **السن:**

□ أقل من ٣٠ سنة □ بين ٣٠– ٤٠ سنة
□ بين ٤٠– ٥٠ سنة □ ٥٠ سنة فأكثر .

3. **الحالة الاجتماعية:**

□ أعزب/ عزباء □ متزوج/ ة □ أرمل/ ة □ مطلق/ ة.

4. **عدد سنوات الخدمة:**

□ اقل من ٥ سنوات □ بين ٥– ١٠ سنوات
□ مابين ١٠– ١٥ سنة □ ١٥ سنة فأكثر.

ثانياً: فقرات الاستبانة:

ضع إشارة (x) في الخانة الملائمة من وجهة نظرك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

م	البند	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
	العلاقات الاجتماعية والشخصية					
١	مهنتي تكسبني مكانة اجتماعية.					
٢	يضايقني عدم تعاون زملائي معي فيما يتصل بعملي.					
٣	هناك تقدير من الرؤساء والزملاء للجهد الذي ابذله.					
٤	دخلي لا يمكنني من العيش بالطريقة التي أتمناها.					
٥	أستمتع بالقيام بالمهام القيادية وأسعى لتحمل المسؤولية.					
٦	التزاماتي تجاه عائلتي تؤثر على مستوى أدائي.					
	الأمان الوظيفي					
١	لا يعكس الراتب الشهري والحوافز المادية مستوى أدائي.					
٢	فرص النمو والترقي في الجامعة محدودة جداً.					
٣	أشعر بأمان لمستقبلي الوظيفي بالجامعة.					
	عبء العمل					
١	أشعر بأنني بحاجة للشكوى مما ألقاه في مهنتي.					
٢	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم.					
٣	أشعر بالإنهاك في نهاية يوم العمل.					
٤	زاد ميلي إلى العمل بشيء من الحرص والتحفظ وأصبح الابتكار والتجديد عملية قديمة نادرة لدي.					
٥	أشعر بالضيق عند تعاملي مع مدير متسلط.					
٦	الضغوط التي تواجهني في عملي تفوق ما يمكنني تحمله.					
	وضوح الدور					
١	أنا غير متأكد من حدود سلطتي في وظيفتي الحالية.					
٢	افتقار وظيفتي إلى وضوح الأهداف .					
٣	أشعر بصعوبة فهم توجيهات المسؤولين فيما يخص العملية التعليمية.					

م	البند	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
	طبيعة العمل					
١	إمكانياتي وقدراتي لا تستغل بالشكل السليم .					
٢	أعتقد أن احد أسباب قصور العملية التعليمية هو قلة الأجهزة والمراجعة ومحدودية المكان.					
٣	طريقة تنفيذ القوانين والتعليمات من قبل الإداريين تثير في نفسي الاشمئزاز.					
٤	ظروف العمل في المهن الأخرى أفضل بكثير من مهنتي.					
٥	لا توجد فرصة لتحقيق الانجازات وتأكيد الذات في العمل.					
٦	عدم إمكانية المشاركة في التخطيط وتحديد الأهداف.					
	صراع الدور					
١	العمل يتم في ظل سياسات وإرشادات متعارضة.					
٢	يجب أن أفعل ضد مبادئ الشخصية.					
٣	يجب أن أودي بعض النشاطات بطريقة أعتقد أنها خاطئة .					
	فعالية الإدارة					
١	يمكنني الاتصال بفعالية بخصوص العمل مع الإدارة العليا.					
٢	الإدارة العليا على اطلاع ومعرفة بما يجري بين العاملين.					
٣	تعاملني الإدارة باحترام وتقدير.					
٤	أستطيع الاتصال مع الإدارة العليا والتذمر لها.					
٥	تأخذ الإدارة اقتراحات الموظفين بجديه و باهتمام.					
٦	الإدارة تستغل مهارتي بفعالية.					
٧	تقدرني الإدارة وتشكرني عندما أساهم في تحقيق أهداف الجامعة.					
	البيئة (بيئة العمل)					
١	مستوى الرضا الوظيفي في الجامعة عالٍ.					
٢	الحالة المعنوية للموظفين عالية جداً.					
٣	بيئة العمل في الجامعة نظيفة ومنظمة جداً.					

م	البند	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
٤	لدي الوسائل الكفيلة بانجاز عملي بفعالية.					
٥	بيئة العمل في المنطقة التعليمية تجعلني متوتراً.					

م	البند	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
الالتزام						
١	أرغب في بذل جهد إضافي عند اللزوم لانجاز العمل المحدود والمطلوب.					
٢	لدي التزام بقيم الجامعة التي اعمل بها.					
٣	أفخر بأنني أعمل في جامعة القدس المفتوحة.					
المشاركة						
١	تلقيت تقدمة ملائمة بعد التحاقي بالعمل في الجامعة/ منطقة سلفيت التعليمية.					
٢	تطلعني إدارة المنطقة التعليمية على مجريات الأمور بشكل دائم.					
٣	تشارك إدارة الجامعة/ المنطقة التعليمية الموظفين في الرأي لدى اتخاذ القرارات المهمة في العمل.					